

Grâce au nouveau modèle 3X1=4, mis au point par le professeur Johan Lambrecht, l'harmonie règne dans les entreprises familiales...

Les entreprises familiales qui fonctionnent selon ce système obtiennent de meilleurs résultats et sont mieux armées, pour affronter la crise

Bruxelles, le 3 juin 2009

Clé de la réussite d'une entreprise familiale : l'équilibre entre la famille, l'entreprise et les différents membres familiaux. L'entreprise familiale doit être conçue comme un système, nommé modèle 3X1=4.

Ce sont les conclusions du prof. dr. Johan Lambrecht, du Centre d'Études pour l'Entreprenariat EHSAL- KUB, dans sa toute dernière étude consacrée aux entreprises familiales, réalisée de concert avec le dr. Fabrice Pirnay de HEC-ULg.

L'étude a été menée à la demande de l'Institut de l'Entreprise Familiale et sera présentée pour la première fois le 9 juin prochain à Jambes.

Qu'entend-on par « *l'entreprise familiale comme système, selon le modèle 3X1=4 ?* » Le prof. Johan Lambrecht identifie quatre caractéristiques :

- L'entreprise familiale forme un ensemble ou une unité. Il n'y a pas la famille d'un côté et, l'entreprise de l'autre.
- L'entreprise familiale comme système se compose de trois sous-systèmes : la famille, l'entreprise et les membres de la famille. Mais aussi des relations qui lient ces sous-systèmes entre eux.
- Toute modification de l'un des sous-systèmes exerce un impact sur les autres sous-systèmes, et sur l'ensemble du système.
- Enfin, le système « Entreprise Familiale » évolue dans le sillage des modifications subies par un ou plusieurs de ses sous-systèmes (Famille, Entreprise et Individu).

Interactions entre les sous-systèmes: Entreprise, Famille, Individu

Comme l'explique le professeur Johan Lambrecht, il y a interaction entre les trois sous-systèmes :

- L'Entreprise,
- La Famille,
- L'Individu.

Dans la vie courante, cette interaction est souvent minimisée :

Inconsciemment par les entrepreneurs qui agissent comme suit « ce qui est bon pour l'entreprise est bon pour la famille ». Le risque est de voir des membres de la famille se détourner complètement de l'entreprise par rejet et d'avoir l'entreprise familiale évoluer vers une entreprise « non familiale ».

Consciemment par certains modèles de gouvernance, qui prônent un cloisonnement entre les sous-systèmes. Par exemple, le code Buysse plaide pour la bonne gestion de la famille, de l'entreprise et des propriétaires. Pour Lambrecht, si l'on adopte l'approche de type *governance*, trois fois un demeure égal à trois, car ce qui compte ici, c'est d'assurer le bon fonctionnement de chaque élément distinct du trio. Selon lui, le fait que chaque sous-système fonctionne bien à titre individuel n'est pas suffisant. Le fonctionnement de tous les sous-systèmes (Entreprise, Famille et Individu) doit également contribuer au bon fonctionnement de l'entreprise familiale, en tant qu'ensemble.

L'approche de type *système*, l'entreprise selon le modèle $3 \times 1 = 4$, défendue par Johan Lambrecht se base sur la reconnaissance de l'interaction entre les différents sous-systèmes (Entreprise, Famille et Individu) et démontre que le maintien d'une certaine harmonie entre eux est source de richesse pour l'entreprise familiale dans sa totalité. Dans cette optique, trois fois un donne quatre, et non plus trois.

Huit catalyseurs pour un système bien huilé

Afin de faire tourner l'entreprise selon le modèle $3 \times 1 = 4$, huit 'huiles' seront utilisées. Elles peuvent contribuer à renforcer l'entreprise familiale, en lui évitant notamment de se retrouver bloquée à un moment donné :

1. Les entreprises familiales doivent éviter qu'un sous-système alourdisse trop un autre sous-système. Ainsi, l'entreprise peut être un sacré fardeau pour la famille, et l'inverse est tout aussi vrai. Enfin, les individus qui composent la famille peuvent être complètement annihilés par l'importance de la famille et de l'entreprise.
2. La communication verbale entre les membres de la famille, tant formelle qu'informelle, est très importante.
3. Il est fondamental de bien connaître et de cultiver l'histoire de l'entreprise familiale.
4. Les valeurs familiales doivent filtrer dans l'entreprise.
5. À un moment inopiné, les entreprises familiales doivent rédiger une charte familiale. Dans celle-ci, elles consigneront par écrit les différentes huiles, afin que la charte devienne le ciment officiel de l'ensemble du système.
6. L'entreprise familiale doit oser faire appel à des personnes extérieures (par exemple au sein du comité consultatif et/ou du conseil d'administration). Ces personnes extérieures doivent comprendre que l'entreprise familiale a tout intérêt à fonctionner comme un système.
7. Les entreprises familiales doivent disposer d'une stratégie claire. Tout le monde doit regarder dans la même direction.
8. L'importance du *chief emotional officer*, qui fait office de ciment informel. Il s'agit en l'occurrence d'une personne, un réceptacle émotionnel, qui veillera à ce que l'entreprise continue toujours à fonctionner comme un système.

Succès garanti

L'étude de Lambrecht démontre que les entreprises familiales qui fonctionnent comme un système harmonieux obtiennent de meilleurs résultats que les entreprises familiales qui mettent au premier plan l'intérêt de l'entreprise. Les entreprises familiales qui fonctionnent en système, selon le modèle 3X1=4, obtiennent également de meilleurs résultats sur le plan de l'harmonie familiale que les entreprises qui privilégient les intérêts de la famille.

Johan Lambrecht conclut donc en ces termes: *«L'harmonie entre l'entreprise, la famille et les membres individuels de la famille est le secret d'une entreprise familiale qui fonctionne bien, et longtemps. Bref, il s'agit là du modèle idéal d'entreprise familiale».*

Journée d'étude le 9 juin à Namur

Le 9 juin, l'Institut de l'Entreprise Familiale organise à l'Acinapolis de Jambes une journée d'étude au cours de laquelle les résultats de l'étude seront présentés et commentés en présence d'entrepreneurs propriétaires et de spécialistes de la question.

Vous trouverez une invitation à cette journée en annexe.

Plus d'informations:

Pour plus d'informations, vous pouvez vous adresser à:

Prof. Johan Lambrecht - directeur du Centre d'Études pour l'Entrepreneuriat EHSAL – KUB

Tél. : 02-210 16 01

E-mail : johan.lambrecht@hubrussel.be

Laurent Weerts – administrateur délégué de L'Institut de l'Entreprise Familiale

Tél. : 081-32 82 62

E-mail : lweerts@deloitte.com